

---

## НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

**В.А. Ткаченко**

*академик АЭН Украины,  
г. Днепропетровск*

**Н.Е. Рогоза**

*академик АЭН Украины,  
г. Полтава*

### КОНЦЕПЦИЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Исследования, проводимые украинскими и зарубежными специалистами, а также действительное состояние экономики Украины, что наиболее явно выражено в результатах производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий, независимо от их формы собственности, свидетельствуют о том, что экономическая реформа, направленная на вхождение в мировую систему рыночных отношений, не достигла ожидаемых результатов.

Как показывают результаты этих исследований, а также статистические отчетные данные производственно-хозяйственной деятельности, улучшение экономической ситуации в целом в Украине в ближайшие 3–5 лет не ожидается. Продолжается, не зависимо от усилий промышленников и предпринимателей, явный и скрытый спад промышленного производства, покрываются ржавчиной разрывы хозяйственных связей материальных потоков, финансовую систему лихорадит постоянная нестабильность ситуации на рынке энергоресурсов, положение усугубляется увеличивающимся оттоком из государственных предприятий необходимых специалистов, особенно из финансово-экономической сферы.

Вместе с тем именно развитие нормальных рыночных отношений и следующие за этим преобразования в экономической системе настоятельно требуют разрешения важнейших проблем в сфере оперативного управления деятельностью предприятий, что, в свою очередь, вызывает острейшую потребность в высококвалифицированных специалистах, не только знающих свое дело, но и владеющих необходимым профессиональным арсеналом технологического воздействия.

Рыночные отношения требуют усиления роли прежде всего экономических методов хозяйственного руководства, пересмотра устоявшихся концепций оперативного управления, применения новых методов анализа и построения системы оценочных показателей. На промышленных предприятиях, независимо от их формы собственности, должен функционировать социально-экономический механизм, позволяющий выполнять работы по обоснованию выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей запросам потребителей; исследованию внешней среды на предмет сбыта выпускаемой продукции и прогнозированию динамики ее потребления, не снижая ее конкурентоспособности; принятию на основе этих данных оптимальных решений и экономической целесообразности того или иного производства.

Сложность проблемы научно обоснованного оперативного управления для любого предприятия, промышленника и предпринимателя заключается в необходимости взаимной связи огромного количества исходных данных в единую информационную сеть, состав, условия и взаимосвязи элементов которой без математического аппарата и знания правил моделирования определить практически невозможно. Единственным методом практической реализации системной связи всех необходимых данных является экономико-математическое моделирование, позволяющее увязать производственные возможности предприятия, имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы в единый экономический механизм функционирования предприятия.

Огромные трудности на пути к рыночным отношениям вызывает отсутствие аналогов и, как следствие, ошибки в применении имеющегося, весьма скудного, инструментария, что вызывает серьезную неуверенность в управлении как народно-хозяйственным комплексом страны, так и отдельными предприятиями, особенно при смене их формы собственности. Однако все это пока еще не побуждает промышленников и предпринимателей к проведению активного научного анализа трансформационных процессов. Исследования еще осложняются и тем, что отсутствует целый ряд важных данных как по государственным предприятиям, так, тем более, по предприятиям коллективной формы собственности и частным или ЛТД. Само собой разумеется, что последнее десятилетие 90-х годов XX в. предприятия Украины были заняты совершенно другими вопросами, чем предоставление группе ученых доступа к имеющейся у них более или менее полной информации о предприятии, фирме и их деятельности.

Целью настоящей работы и являлась разработка на основе типовых математических моделей системы оперативного решения ситуационных задач по принятию оптимальных решений, а также разработка математических и практических рекомендаций эффективного функционирования такой системы на основе моделирования предприятий промышленности, проектирования виртуальных промышленных корпораций.

При выполнении работы были использованы методы технико-экономического анализа, математического моделирования экономических процессов, теории принятия управленческих решений. В качестве источников информации были использованы данные экономичес-

кой литературы отечественных и зарубежных авторов, перечень приведен в библиографии данной работы, а также материалы конференций, на которых побывали авторы, данные отчетов предприятий города Днепропетровска и результаты авторских исследований.

На основе этого авторы сделали публикацию реальной и ориентированной на проблемы в основном с дидактической структурой, в которой в сжатом виде представили основы организации производства, ориентируясь на ожидаемую потребность в странах СНГ, Восточной и Центральной Европы и адаптируя их к характеру процессов трансформации социально-экономической системы. Вместе с тем предпринята попытка представить тексты в соответствии с потребностями целевых групп и возможностью применения их на практике.

На самом высоком уровне авторы выполнили отнюдь не простую задачу — сделать экономические тексты доступными для зарубежных читателей, в чьих странах специальная терминология только начинает устанавливаться.

Само собой разумеется, что с учетом комплексной и с научной точки зрения весьма спорной тематики этого пособия, а также частичной недостаточности информации, предоставляемой предприятиями, здесь приведены результаты исследований без претензии на полноту и категоричность. Авторы также не претендуют на то, что здесь найдено наиболее стандартное решение всех вопросов экономики предприятия. В работе приводятся модели, которые призваны дать основные правила и инструментарий, при помощи которых можно научиться принимать управленческие решения обоснованно и близкими к оптимальным.

**Целевая установка.**

Целевая установка рыночно-экономических преобразований, изложенная в настоящей работе, должна быть единой для всех предприятий; вполне возможно применение многих аспектов этого пути в том же или несколько измененном виде.

В работе излагается специфический украинский опыт, собранный в процессе преобразования системы рыночно-экономических целевых установок, а также функциональных сфер в области организации и экономики народно-хозяйственного комплекса.

Из совокупности проблематичных сфер были выбраны и изложены преимущественно такие аспекты, которые имеют место на предприятиях различных форм собственности.

В связи с тем, что в Украине сегодня функционируют предприятия государственной, коллективной и частной форм собственности и этот процесс структурной реорганизации еще продолжается, аспекты деятельности предприятий больше относятся к традиционным. Эти аспекты реально отражают приведенные конкретные примеры, иллюстрирующие как стабильность трансформационных процессов, так и изменение структуры одной из функций руководства предприятием на пути к рыночно-экономическим отношениям. Рассматриваются специфические функции руководства предприятия в условиях рыночных отношений. Отдается приоритет именно тем функциям, которые либо не имели значения на предприятиях планового хозяйства, либо отсутствовали.

Предприятие в контексте совокупности социально-экономических систем.

Исходное и определяющее значение для научного понимания и практической оценки происходящих ныне в нашем обществе имеет концепция предприятия как социально-экономической суперсистемы, которая прежде всего определяет четкую программу практических действий и направлений развития в целях достижения обществом качественно нового его состояния.

Основой данной концепции, ее экономической сутью является современное предприятие, фирма или другая организационная структура, определяющая главные показатели и направления развития и рассматриваемая как пространство управленческого действия. Рассматривая его экономическую суть, было бы крайним упрощением свести все к только количественным показателям статистического или технико-экономического анализа и рассматривать это как политику, направленную на преодоление сложившейся ситуации. Корни этой концепции значительно глубже — прежде всего в философском осознании социально-экономической системы как пространства развития и управления этим развитием.

Дело в том, что любое предприятие очень тесно вплетено в технико-экономическую и общественно-социальную, общественные сферы, которые весьма ощутимо подвержены воздействиям окружающей среды и весьма существенным изменениям от этого воздействия.

1929 г. резко изменил социальную структуру на одной шестой земного шара и заложил принципиально иную модель социальной дифференциации в сознании людей, действующей определенным образом и по сей день. Победил путь общественного развития со своеобразными, прямо противоположными западноевропейской модели, чертами, что незамедлительно сказалось на всем облике общества.

Если условно выделяемая некоторыми авторами западноевропейская модель общественного устройства, характеризуется наличием независимых от государства субъектов собственности, при которой политическая организация власти является лишь элементом надстройки, то вновь родившаяся модель отличалась не только и не столько тотальным проникновением государства во все надстроечные сферы, слиянием властно-политических отношений с отношениями собственности, сколько изменением социально-экономической структуры общества, его интеллектуально-нравственных устоев, образа мышления и культуры поведения его индивидуумов и, в конечном итоге, превращением его в решающий элемент базиса, что, естественно, сказалось на всем дальнейшем пути развития.

То есть, эта новая модель отличалась социальной структурой не столько классового характера в традиционном смысле слова, сколько принципиально иным типом деления, ибо классообразующие признаки и общественные отношения между различными группами как бы узурпируются всеильным государственным образованием.

Конечно, к сфере экономики, где особенно заметны отношения между продавцом и покупателем и где эквивалентом живого овеществленного труда выступают деньги, особенно на уровне предприятия, можно подойти и по-другому. В первые десятилетия после Второй мировой войны (1939–1945 г. г.) основная задача как отдельных государств, так и мирового сообщества заключалась в удовлетворении спроса, превышающего предложение. Тогда не существовало другой проблемы,

кроме «производи и продавай». Сегодня же во всем мире ситуация резко изменилась: при ограниченном спросе и покупательной способности населения многих государств перед фирмами, предприятиями и т. д. возник вопрос выживания, конкурентоспособности. И на этом фоне резко падает потенциал индивидуальной собственности — выживают только крупные концерны, у которых достаточно мощный потенциал производственных, материальных и финансовых резервов, позволяющих в весьма сжатые сроки переходить от производства одной товарной продукции к выпуску новой, пользующейся спросом на рынке.

Быстрые темпы технического прогресса приводят к тому, что постоянно сокращаются жизненные циклы товарной продукции, заставляющие все предприятия, независимо от формы собственности, постоянно сталкиваться с необходимостью ведения крупных инновационных разработок. Так как экономический рост и успех деятельности предприятий находится в сильной зависимости от освоения новых товаров и новых рынков, что, в свою очередь, требует от них активизации внешнеэкономической деятельности. Продолжается процесс международного разделения труда, и предприятиям трудно оставаться в рамках национальных рынков.

Среди существенных изменений в общественной сфере следует отметить расширение прав рабочих и служащих в соуправлении, сокращение рабочего времени, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков, повышении уровня медицинского обслуживания и т. д.

Нельзя не учитывать и влияние окружающей среды на результаты деятельности предприятий и структурные изменения в самом обществе, в государстве. Например, изменение возрастной структуры или структуры доходов населения важны для предприятия не менее, чем действующее законодательство.

Поглощение общества государством, узурпация им основного классовообразующего признака привели к тому, что экономические классы в подлинном значении перестали существовать. То есть, социально-экономическая структура из пространства управляющих действий сама стала управлять.

Да, общество действительно стало бесклассовым. Однако социальная дифференциация и социальные конфликты не отменены, они лишь сменили «европейский костюм» на «френч военного покроя» или совсем наоборот. Вместо классовой борьбы вокруг собственности на средства производства развернулась борьба вокруг перераспределения — за ключевые рычаги, контроль над каналами и терминалами редиистрибутивной сети, Ибо в рамках рынка материальное благосостояние определяется доходом от собственности на средства производства или на свою рабочую силу; в других же условиях доход заменяется жалованием, то есть, рентой от статуса в распределительной системе. В данном случае для «подключения» к редиистрибутивной сети требуется занять соответствующее положение в социально-экономической структуре, определяющее, к какому именно каналу имеет право подстроится та или иная группа, индивидум.

Иначе говоря, редиистрибуция служит структурообразующим основанием социальной дифференциации, рассекая все общество, так же как его структуры (предприятия), на две большие функциональные части:

— первая — рядовые производители, создающие прибавочный продукт;

— вторая — «распорядители», изымающие и включающие его в редиистрибутивную сеть, выполняющие диспетчерские функции. Причем, это изъятие приобретает явно выраженный рентный характер, напоминая явление, названное К. Марксом «рентой—налогом».

Таким образом, мы имеем дело с необычной социально-экономической структурой, в которой, по результатам исследований, заложены основные причины сегодняшнего кризиса, не только в Украине, но и в государствах всего мира и даже его элитной части.

Не познав природы и закономерностей функционирования этой системы, нельзя познать пути дальнейшего развития. Ибо капитализм наше общество переросло, насильственное приведение к нему ведет нас в пучину бед и несчастий, а новой модели развития человечество еще не выработало.

В сегодняшнем обществе существенными изменениями являются те, которые не поддаются измерению и количественному определению — это все то, что касается социальной сферы, ментальности и ценностных представлений отдельных членов общества.

В современном плюралистическом обществе, равно как и на предприятии, нет единых ценностей. Вернее, нормативов их определения и оценки. И тем не менее, вся наша жизнь пронизана ими. В этой связи сегодня часто упоминается понятие «качество жизни». В нем отражено и индивидуальное, и коллективное, хотя не в равных пропорциях. Каждый из нас имеет собственные представления о качестве жизни. Но вместе с тем каждый из членов общества осознает и коллективные требования: у каждого свои представления о том, какими должны быть наш мир, наши условия труда, наше отношение к другим людям.

Кроме того, предприятия, как и общество в целом, тесно вплетены в более широкую сферу экологической среды. Именно этот аспект приобрел за последние десятилетия особенно важное значение. Осознание ограниченности окружающей среды и нависшей над ней угрозы вынуждает реагировать на внешнюю среду каждое предприятие, будь оно государственное, коллективное или частное.

Существуя в такой среде, предприятие всячески взаимодействует с ней: в сфере экономики предприятие выступает в качестве продавца и покупателя — оно предлагает товары, комплектующие, энергоресурсы, трудовые и производственные ресурсы и т. д.; в общественно-социальной сфере предприятие выступает в качестве работодателя, гарантируя нормальное существование занятых на нем людей — жизнеобеспечение, охрану труда, медицинское обеспечение, социальную защиту, промсанитарию и т. д. Отношения с экологической средой это, с одной стороны, добыча сырья и потребление энергии; с другой стороны — в результате процесса переработки возможно загрязнение атмосферы и воды, образование отходов, удаление которых может оказаться весьма не простым делом; и даже свойства выпускаемой продукции в смысле экологической чистоты стали весьма существенным фактором.

Носителями связей предприятия с его окружением (средой) являются различные общественные и социальные группы, к которым можно отнести заказчиков, поставщиков, инвесторов, конкурентов, рабочих и слу-

жащих, местные органы власти, правительство, иностранные представительства.

Каждая из этих групп связана определенными интересами с тем или иным предприятием. С другой стороны, любое предприятие должно обеспечивать свое существование, удовлетворяя при этом потребности различных групп.

Исходя из вышесказанного, предприятие следует рассматривать как открытую, сложную социально-экономическую систему. Поскольку до этого мы говорили о предприятии в контексте окружающей среды и ее составляющих и предприятие было определено как сложная социально-экономическая система в составе суперсистемы — социальной формации, следует серьезно рассмотреть его внутреннюю структуру, которая является основой (базисом) и одновременно сферой его экономической деятельности.

Для этого вспомним, что любая система определяется как ограниченное, упорядоченное множество влияющих друг на друга самостоятельных элементов, подсистем и процедур, увязывающих последних в единое целое.

Отметим также, что процессы создания продукции, неважно, идет речь о товарах или услугах, происходят на предприятии в нескольких функциональных сферах. Условно их можно причислить к пяти классическим направлениям:

- технологическая подготовка производства;
- материально-техническое обеспечение;
- собственно производство;
- реализация товарной продукции (услуг);
- управление.

Эти подсистемы подразделяются на самостоятельные направления, например, управление в кадровом хозяйстве, финансовое управление, внутрипроизводственное управление, управление научно-исследовательскими работами, управление маркетингом и т. д.

В зависимости от вида продукции и спроса на нее и в соответствии с этими подходами внутренняя структура предприятия определяется его размерами и технологией выпуска продукции (товара, услуг).

Взаимодействуя друг с другом, подсистемы предприятия подвержены воздействию внешних условий и изменений во внешней среде.

Изменение экономических условий определяющим образом отражается на функциональных особенностях каждой подсистемы, а технический прогресс дает мощные импульсы к развитию научно-исследовательской деятельности. Однако надо помнить и о том, что предприятие определенным образом меняет ассортимент производимой товарной продукции, а слияние предприятий, так называемая диверсификация, изменяет соотношение трудового и производственного потенциала. В связи с этим к понятию «предприятие» следует добавить еще один определяющий признак: «предприятие, несмотря на свою сложность, является открытой динамичной социально-экономической системой».

Широкое применение организационных форм (структур) программного, оперативного управления путем сочетания их с традиционными формами на матричной основе связано не только с созданием новых и перераспределением сложившихся функций. Это также принципиальное изменение характера отношений внутри предприятия,

переход к новому стилю взаимодействия между отдельными работниками, приводящий к возникновению нового типа организационной структуры предприятия.

Более 20 лет назад Берне и Столкер определили некоторые принципиальные отличия организационных систем, ориентированных на функционирование в стабильных условиях, от изменяющихся, требующих активного использования нововведений.

Первый тип систем, названный ими «механическим», опирается на использование традиционных линейно-функциональных структур. Главными особенностями таких систем являются функциональная специализация подразделений и работников, отсутствие связи задач каждого исполнителя с конечными целями организации, строгая регламентация прав и обязанностей работников при выполнении каждой функции, преимущественно вертикальное взаимодействие структурных звеньев и т. п.

Второй тип систем, названный «органическим», требует матричных структур оперативного управления. Его отличиями являются ориентация работников и подразделений не на функции, а на конкретные задачи, вытекающие из целей организации; отсутствие строгой регламентации содержания, контроля за результатами; преимущественное горизонтальное взаимодействие структурных звеньев и др. По мере накопления опыта применения матричных структур характеристики стиля деятельности в органических системах обогащались новыми чертами.

Однако практика управления реальной организацией свидетельствует, что для успешной работы в современных условиях требуется разумное сочетание механического и органического типов систем. Программное (проектное) оперативное управление не может развиваться без устойчивой основы в виде рационально построенной линейно-функциональной структуры. Поэтому принципиальным направлением развития организационных структур в прогнозируемый период будет одновременное и взаимосвязанное совершенствование отношений оперативного управления как в вертикальных иерархических функционально или предметно специализированных блоках, так и горизонтальных проектных или проблемно ориентированных подсистем.

Исключительно важным в предстоящий период является принципиальное решение вопроса о характере и комплексности процесса организационных изменений в объединении. Базирующаяся на имеющихся результатах исследований организационная структура оперативного управления должна быть сугубо адекватной структуре производства, максимально гибкой и по возможности быстрее реагировать на изменения в окружающей социальной среде. Такой подход требует постоянных усилий по реорганизации системы оперативного управления, связанных как с изменением внешних требований, так и с ликвидацией внутренних диспропорций и рассогласований.

В связи с изложенным выше на основе полученных результатов исследований можно с уверенностью сделать вывод, что основной тенденцией развития организационных структур оперативного управления, главным звеном промышленного производства в будущем десятилетии станет все более тесное сочетание линейно-функциональных и программных (проектных) форм, опирающееся на принципы матричного оперативного управления. В этой связи необходимо рассмотреть, какое

отражение данной тенденции получит в основных характеристиках организационных структур.

Во-первых, сложность управления и масштаб управляющей системы наряду с тем, что трудность оперативного управления будет объективно возрастать по мере увеличения масштабов организации, усложнения продукции и технологий ее изготовления, углубления специализации и расширения кооперации, применения матричных форм организации оперативного управления, будут также способствовать возрастанию его сложности.

Это проявится в увеличении объемов управленческих работ, особенно тех, которые требуют высокой квалификации, расширении состава и многообразия управленческих звеньев, увеличении числа связей и взаимодействий внутри аппарата оперативного управления, что в совокупности приведет к расширению и усложнению организационной структуры системы оперативного управления.

Во-вторых, тип организационной структуры: общая конфигурация структуры производственных объединений, акционерных обществ будет более всего соответствовать дивизиональной схеме. Однако в рамках этой общей схемы возможны большие разнообразия.

В крупных диверсифицированных объединениях могут найти широкое распространение продуктовые отделения с замкнутым циклом производства. Внутри таких отделений целесообразно применять классические линейно-функциональные структурные схемы, а в монопродуктовых отделениях — линейно-программные.

Для средних и некоторых крупных объединений может оказаться предпочтительным создание и продуктовых отделений, и функционально-технологических отделений, как правило, вспомогательных, обеспечивающих и обслуживающих. Внутри таких отделений применяются линейно-функциональные структуры (для крупных объединений, где функциональное управление децентрализуется) и линейно-штабные (в средних объединениях и на предприятиях, где целесообразнее централизовать ряд функций оперативного управления).

Известна крупная электротехническая фирма ФРГ, где используется оригинальная дивизионально-матричная структура оперативного управления. Здесь созданы продуктовые отделения по производству электротранспорта, оборудования к электростанциям; по производству электроприборов, средств автоматики и связи; по серийному производству электромоторов и измерительной техники; по серийному производству бытовой техники.

Функционально-управленческие блоки созданы по следующим видам деятельности: рынок и снабжение; развитие техники; финансы и коммерция; персонал.

Описанная схема, безусловно, является одной из самых гибких и экономичных. В то же время она основана на очень высокой централизации оперативного управления и создает значительную нагрузку на высшее руководство по координации всех видов деятельности. Анализ показывает, что при реализации локальных и сред немасштабных нововведений связанного характера в рамках такой структуры могут возникнуть значительные затруднения информационного характера.

В-третьих, ступенчатость организационной иерархии: классические дивизиональные и линейно-функциональные структуры строятся, как правило, по принципу трехступенчатой иерархии. Высшим уровнем являет-

ся руководство объединения вместе со штабным аппаратом, средним уровнем — руководство предприятием (производственной единицей) с функциональным аппаратом, а низовым уровнем — линейные руководители первичных производственных звеньев.

В средних и крупных объединениях, особенно диверсифицированных, количество производственных единиц и функциональных звеньев становится настолько большим, что для соблюдения норм управляемости требуется вводить между высшим и средним уровнями промежуточные координационно-штабные уровни (групповое управление), превращая структуру в четырехступенчатую. Нужно иметь в виду также, что в связи с большими объемами управленческой работы и продолжающейся специализацией функциональных звеньев аппарат среднего и низового уровня имеет многоступенчатую структуру (до 3–4 уровней).

Создание системы программного (проектного) оперативного управления, особенно для реализации крупномасштабных долгосрочных нововведений, равноценно с точки зрения сферы контроля высшего руководства увеличению числа производственных звеньев. Поэтому чаще всего применение матричных структур приводит к формированию в явном или неявном виде дополнительного уровня руководства. При этом руководители большинства проектов фактически будут находиться на третьем уровне и даже более низких уровнях от высшего руководства.

Внутренняя структура проектов в зависимости от их масштабов и сложности может быть также многоступенчатой. Между руководителем проекта и ответственными исполнителями в таких случаях вводятся координаторы программ, а между ответственным исполнителем и низовыми звеньями (первичными группами и работниками) может находиться достаточно большое количество промежуточных уровней.

В-четвертых, централизация принятия решений: фактором, обуславливающим увеличение норм управляемости для руководителей высшего и среднего уровня, является децентрализация принятия решений. Однако возможности децентрализации сужаются в связи со специализацией производства и управления, а также усложняющейся экономической конъюнктурой.

Поэтому в крупных и средних объединениях, как правило, приходится избегать как полной централизации, так и максимальной децентрализации. Наиболее предпочтительными вариантами являются частичная централизация (когда операционные решения принимаются в основном на уровне руководства отделений) и распределенное принятие решений (когда на высшем уровне утверждаются главные цели, а также основные ограничения и нормативы, на среднем уровне вырабатываются стратегии и формируются проекты нововведения, а на низовом уровне осуществляется непосредственное распорядительство).

Проблемный подход к централизации принятия решений используется и в организации управления проектами. Однако для отдельных проектов, имеющих чрезвычайную важность или реализуемых в очень сжатые сроки, при ограниченных ресурсах допускается и полная централизация управления вне зависимости от масштабов работ.

В-пятых, дифференциация руководства: поскольку общие цели организации по своему характеру не меня-

ются, то структура руководства на высшем уровне сохраняется достаточно устойчиво.

На среднем уровне происходит все большее дифференциация задач, увеличивается число производственных и функциональных блоков, проектов. В этой связи возрастает число руководителей, отличающихся по своей роли, ориентации, профессиональными и организационными качествами. При этом усиливается противоречивость интересов, затрудняются непосредственные контакты, усложняется координация.

В-шестых, концентрация функциональной работы: существуют две разнонаправленные тенденции. Для средних объединений по мере возрастания масштабов деятельности эффективным является процесс концентрации работ по функциональному обслуживанию и укреплению специализированных предприятий. С этой целью идут даже на то, что укрупняемые управленческие звенья обслуживают разнообразные производственные и хозяйственные единицы.

Для крупных объединений возрастание объемов управленческой деятельности приводит к чрезмерному увеличению функциональных блоков. При этом преимущества специализации начинают уступать неудобствам, возникающим из-за сложной многоступенчатой структуры подразделений, ухудшения их связи с обслуживаемыми производственными звеньями, снижения оперативности функционального руководства.

В этой ситуации предпочтительным становится разделение крупных блоков и передача специализированных подразделений в продуктовые отделения или проблемно ориентированные подсистемы. Естественно, что границы диффузии определяются такими размерами функциональных звеньев, при которых сохраняются преимущества специализации.

В-седьмых, нормы управляемости: общая тенденция к возрастанию объемов управленческой работы и неизбежное разделение труда, происходящее при этом, приводит к значительному расширению сферы контроля руководителей среднего и высшего уровня. Если при этом сохранять традиционные нормы управляемости, произойдет чрезмерное увеличение ступенчатости иерархической структуры, что существенно ухудшит оперативность и надежность системы. Чтобы избежать такого положения, необходимо использовать все возможности, позволяющие увеличить нормы управляемости. Наиболее эффективными мерами являются применение технических средств контроля и обработки информации, децентрализация руководства, создание штабных и координационных органов при руководителях.

В-восьмых, развитие сферы программного управления: практически любая деятельность, требующая взаимодействия какого-то количества организационно обособленных звеньев, может быть организована по программному принципу. Учитывая многообразие форм программного (проектного) оперативного управления и усиливающуюся потребность в нововведениях, можно ожидать, что число организационных подсистем, создаваемых для оперативного управления проектами, будет возрастать. Однако возможности такого развития далеко не беспредельны.

Несмотря на то, что органы проектного управления имеют временный характер, создание каждого из них, с точки зрения дифференциации руководства и расшире-

ния сферы контроля руководителей высшего уровня, равноценно созданию новых отделений и подразделений. Руководители проектов, обеспечивая координацию многих звеньев и исполнителей при достижении определенных целей, сами нуждаются в контроле и координации. А если принять во внимание, что в матричных структурах возникает множественная подчиненность, при которой требуются очень тщательное развитие, ответственность, регламентация процедур взаимодействия, строгий контроль за использованием ресурсов и результатами, можно увидеть, насколько возрастает сложность структуры при расширении сферы проектного управления.

Одним из направлений, позволяющих достичь некоего компромисса, является квалификация и изменение переменных организационной структуры, что даст возможность сократить число органов проектного управления группового типа, охватывающих некоторые классы или виды однородных проектов. Однако во всех случаях число одновременно реализуемых проектов на каждом иерархическом уровне и в каждой вертикальной подсистеме организации должно быть ограничено.

В-девятых, координационные органы оперативного управления: увеличение объемов координационной работы — одна из самых ощутимых тенденций развития организационных структур оперативного управления в предстоящий период. В связи с этим многие линейные и программные руководители высшего и среднего уровня не в состоянии самостоятельно выполнять все необходимые координационные функции и вынуждены создавать для этого соответствующие штабные подразделения. Как уже отмечалось, использование координационно-штабных подразделений позволяет значительно увеличить допускаемые нормы управляемости и предотвратить возрастание ступенчатости иерархической структуры.

Особенность координационных органов — очень большое число функциональных связей по сбору информации, контролю исполнения и согласованию подготавливаемых решений. Поэтому при их создании требуются строгая регламентация процедур взаимодействия линейных и функциональных звеньев, четкое документационное обеспечение, максимальное использование информационно-вычислительной техники.

Очень важным обстоятельством является то, что расширение сферы проектного руководства на матричной основе приводит к появлению дополнительных координационных центров, которые должны быть объединены в упорядоченную, строго субординированную систему. При этом роль центров — планово-экономического и производственно-диспетчерского отделов — остается ведущей.

Координационные функции могут возлагаться также на подразделения, которые традиционно их не выполняли, но при реализации нововведений объективно начинают играть интегрирующую роль. Для названия некоторых таких подразделений даже появился специальный термин «пограничный отдел». При этом имеются в виду отделы или группы специалистов, интегрирующие связи всех подразделений фирмы с внешней средой — заказчиками, поставщиками, потребителями, исследовательскими и разрабатывающими организациями.

В-десятых, коллегиальность руководства: управление нововведениями требует расширения сферы коллегиального принятия решений (вместо традиционного единона-

чала) как на высшем, так и на среднем уровнях руководства. Как правило, среднемасштабные и тотальные проекты с широкой сферой влияния основываются на сложных решениях, затрагивающих практически все области функциональной деятельности. Естественно, что даже самые квалифицированные специалисты, возглавляющие проекты или специализированные звенья, не могут самостоятельно принимать решения по сложным проблемам.

Чтобы компетентно и оперативно рассматривать такие решения, создаются коллегиальные совещательные органы при заместителях генерального директора (президента фирмы), руководителей производственных единиц и проектов. В эти органы привлекаются только те руководители и специалисты, которые обладают необходимой компетенцией для решения конкретных вопросов, связанных с проектами. В большинстве случаев коллегиальные органы создаются как временные, иногда даже по мере необходимости для решения отдельных сложных вопросов.

Одной из важнейших организационных проблем при создании коллегиальных органов принятия решений является обеспечение достаточной компетенции при минимальном составе участников и высокой ответственности экспертов за правильность производственных оценок. Важным средством достижения этой цели служат строгое соблюдение правил и процедур коллегиального обсуждения, а также обязательное документирование работы.

В-одиннадцатых, формы коммуникаций: дифференциация управленческого аппарата и расширение его функций приводят к удлинению и усложнению коммуникаций. В таких условиях для обеспечения высокой надежности системы оперативного управления требуется формализация и регламентация связей, процедурный и документальный контроль, (организационная технология оперативного управления), максимальное использование технологических средств. В матричных структурах коммуникационная нагрузка на руководителей проектов и ответственных исполнителей исключительно высока.

В то же время деятельность по реализации нововведений вызывает необходимость в упрощении и сокращении коммуникаций в расширении прямых контактов, в отходе от сложившихся схем и процедур их осуществления.

Названные требования противоречивы, и полностью их удовлетворить невозможно. Можно ожидать, что наиболее плодотворным окажется использование форм коммуникаций, присущих органическим системам.

В первую очередь это означает отказ от бюрократической субординации при установлении связей между специалистами и руководителями низших уровней или смежных звеньев. Расширение сферы прямых контактов, личных отношений ответственных исполнителей проектов между собой, а также с руководителями высших уровней значительно облегчает коммуникации при сохранении достаточной надежности системы.

Важным является также переход всюду, где возможно, от директивного и регламентирующего управления к нормативному и индикативному, когда исполнитель в рамках поставленной цели и сложившихся ограничений получает большую свободу маневра. Эффективным является также принцип включения коммуникаций, только при возникновении заданных целей от исполнителя не требуют никаких специальных подтверждений и выхода на связь. Вместе с тем, должна постоянно совер-

шенствоваться техника коммуникаций, обеспечивающая при необходимости оперативную прямую связь с исполнителями проекта в рамках всей организации.

В-двенадцатых, эффективность организации системы оперативного управления: общего и универсального критерия эффективности оперативного управления, так же, как и мероприятий по совершенствованию его организации, на сегодняшний день не существует. Для анализа эффективности управления принято пользоваться некоторым набором критериев.

В первую очередь управление считается успешным, если достигаются поставленные перед организацией цели: получена необходимая прибыль, освоена новая продукция и обеспечен определенный рынок, активно использованы ресурсы и т. д. При этом конечно, нужно по возможности учитывать влияние объективных и субъективных факторов.

Более частыми критериями являются показатели издержек на самоуправление или численность занятых служащих. Однако абсолютными показателями для оценки эффективности пользоваться невозможно, так как трудно оценить объем и качество выполненной работы. Поэтому предпочтительнее рассчитывать относительные показатели: долю затрат на управление в общем объеме реализованной продукции или долю служащих в общей численности работающих.

Наиболее объективной характеристикой экономичности управления можно считать показатель, характеризующий долю затрат на управление в общем объеме реализованной или чистой продукции. Можно сравнить этот показатель для разных объединений (фирм), а применительно к отдельной организации можно рассматривать его динамику во времени. Однако для окончательной оценки важно также принимать во внимание и общие результаты работы фирм. Конечно, складывающаяся конъюнктура и направления организационного развития сегодня не позволяют рассчитывать, что удастся существенно повысить экономическую эффективность оперативного управления, но к этому необходимо стремиться.

Как видим, любой процесс нововведений, преследуя даже вполне обоснованные цели, нарушает нормальное функционирование организации, затрудняет взаимодействие работников и подразделений, делает статус многих лиц очень неопределенным и неустойчивым. Кроме того, большинство частных, мелких изменений в структуре дают очень незначительные эффекты, но нарушают сложившиеся связи и пропорции, что требует проведения целой цепи последующих вторичных преобразований.

Все вышеуказанное приводит к тому, что потери от нестабильности отношений и связей, возникающих в результате постоянных перестроек (нововведений) организационной структуры, часто превышают достигаемый за счет реорганизации эффект. В силу этого считаем предпочтительной позицию, состоящую в том, что эффективнее не постоянные, непрерывные и постепенные изменения и модификации организационной структуры и деятельности организации, а резкие, но значительные по своему характеру и масштабу нововведения. Естественно, что такой подход существенно отразится и на содержании организационных решений — они должны стать более радикальными и комплексными.

Любая организационная структура является характеристикой социальной системы, в которой, как в фокусе,

находят отражение все основные, объективно присущие ей признаки и свойства. В этой связи достижение соответствия между структурой и характерными чертами системы становится основополагающим принципом деятельности по созданию и совершенствованию организационных структур. Этот принцип требует выявления всей совокупности всех основных факторов и их влияния на формирование и развитие организационных структур оперативного управления хозяйственной деятельностью.

К настоящему времени теорией и практикой выявлено множество факторов, которые оказывают влияние на формирование и изменение организационной структуры оперативного управления. Среди них особое внимание привлекают прежде всего цели системы, в которую входят рассматриваемые структуры, ее характерные признаки и особенности как объекта управления, основные принципы оперативного управления, его управленческие функции, механизмы и организационные технологии, влияние внешней окружающей социальной среды и т. д.

При большей степени детализации центром внимания становится характер самой производственной деятельности (вид производства, его территориальное размещение, преобладающие формы взаимоотношений, формы оплаты труда, форма собственности основных фондов и т. д.).

На настоящем этапе общественного развития в Украине, если даже предположить, что совокупность факторов, влияющих на формирование и совершенствование организационных структур производства, в первом приближении определены, то реальное воздействие каждого из них на организационную структуру оперативного управления исследовано лишь в самом общем плане.

В большинстве публикаций, посвященных этим вопросам, как правило, остается лишь важное значение того или иного фактора в функционировании организационной структуры системы оперативного управления, приводятся соответствующие примеры из практики в подтверждение этого, но сущностная связь с организационной структурой оперативного управления, ее причинно-следственный механизм до настоящего времени не раскрыты ни в теоретическом, ни в практическом (особенно для наших условий) плане.

Отсюда — затруднения при создании адекватных исследовательских и оптимизационных моделей формирования организационных структур во вновь создаваемых производственных системах. В свою очередь это обстоятельство затрудняет и применение современных методов при проектировании новых систем оперативного управления, в особенности моделировании с использованием качественных и количественных характеристик, что является достаточным доказательством актуальности и перспективности данного научно-прикладного исследования, которое должно иметь своим результатом выявление корреляции «факторо-организационная структура — оперативное управление».

Развивая в данной работе указанное направление, следует предусмотреть, какие трудности могут возникнуть. В первую очередь — это проблемы практического характера. Имеющаяся статистическая отчетность недостаточна для сбора необходимых данных, что затрудняет проведение специальных исследований с привязкой к конкретным производственным системам и конкретным условиям производства. Опыт показывает также, что между отдельными факторами существуют скрытые (ла-

тентные) взаимозависимости, что, в свою очередь, требует соответствующего анализа. Квантификация и измерение переменных организационной структуры и оперативного управления также требуют значительной по объему и продолжительности исследовательской работы.

Учесть изолированное и совместное влияние факторов на организационную структуру оперативного управления, значит создать модель большой размерности, а это возможно лишь при наличии ЭВМ соответствующего класса и хорошо организованной сети и информационной системы. Эта задача по силам специальным исследовательским коллективам (в том числе научным и проектным институтам, специализированным звеньям по совершенствованию оперативного управления и т. д.), но не самим пользователям такой модели — работникам соответствующих органов управления. Так возникает еще одна задача — интерпретация модели.

Вторая группа проблемы носит принципиальный характер, связанный с невозможностью количественного выражения всех характеристик изучаемых факторов. Это существенно ограничивает возможность корреляционного анализа и использования его результатов для проектирования организационных структур оперативного управления.

Возможный путь преодоления указанных трудностей нам представляется в использовании сравнительно небольшого числа, но предельно укрупненных из теоретических представлений качественных характеристик факторов или групп факторов, которые позволяют довольно полно судить о конкретных условиях формирования и функционирования организационной структуры предприятия.

В настоящей работе целесообразно остановиться на теоретических и методических аспектах изучения влияния некоторых укрупненных характеристик управляемой системы на ее организационную структуру. Исследования осуществлены на примере хозяйственных организаций Украины, которые рассматриваются как активная динамичная социальная система. В качестве основных обобщающих характеристик последней рассмотрим функции и некоторые черты поведения хозяйственной организации. На нынешнем этапе развития народного хозяйства Украины — в условиях движения на пути к интенсивному развитию, применения экономического подхода, создания новых форм общественного обустройства с высокой степенью самостоятельности и различными формами собственности — выбранные нами факторы имеют исключительно важное значение.

Организационную структуру следует рассматривать как количественно и качественно определенную во времени и пространстве совокупность организационных форм, организационных связей и упорядоченности этих связей в управляющей подсистеме. В нашем понимании организационная структура — это интегральная характеристика всей управляющей подсистемы, а не ее отдельных компонентов. Она раскрывает сущностные свойства и черты управляющей подсистемы. В то же время сама организационная структура идентифицируется некоторым множеством параметров. Среди них основное значение имеют характеристики обособленных организационных форм (управленческих звеньев различных видов и их организационно оформленных агрегаций).

Если между функционально специализированными и структурно обособленными звеньями (органами, элемента-



ми) социального целого устанавливается некоторый устойчивый порядок связей (проистекающих и обуславливающих относительную устойчивость целого), то совокупность возникающих отношений вместе с этими звеньями и составляет понятие организационной структуры. Известно также, что об организационной структуре обычно идет речь, когда налицо «искусственное» происхождение звеньев и связей между ними, то есть, когда они сознательно созданы людьми в рамках некоторой социальной организации. Это обстоятельство заставляет нас искать сущность организационной структуры в связи с социальной организацией.

Какая функциональная характеристика присуща социальной организации? Она является средством подчинения людей человеком или общности людей с целью реализации определенного желаемого для последующих результатов.

Относительная устойчивость и универсальность средства социального взаимодействия, осуществляемая посредством его связи между взаимодействующими элементами, как бы подчеркивают силу над взаимодействующими частями вопреки реальной ведущей роли человека во взаимодействии. В силу этого средство нередко представляется нам в качестве объекта, содержащего взаимодействия со всеми его компонентами. Поэтому социальная организация проявляется и воспринимается не столько как средство, сколько как социальное целое, включающее взаимодействующие компоненты — человека или человеческую общность (общность людей), обладающую средством; средство как таковое; людей, на которых оно воздействует, и полученный результат — ту или иную реальную социальную систему. Этим она создает новую форму существования человеческой общности. Организационное средство усложняется и развивается параллельно с развитием общества, вплоть до самоотрицания, когда по обе стороны взаимодействия находится одна и та же человеческая общность в одной и той же форме проявления. Изучение вопросов развития организационного средства и его проявления в социальных образованиях является важными предпосылками для изучения организационных структур как таковых.

Итак, организационная структура оперативного управления является частью (элементом) социальной организации.

Для выведения закономерностей организационной структуры оперативного управления необходимо, раскрыть закономерности функционального структурирования управленческого процесса в обществе, в рамках его специализированных функций, так как управление как процесс формирования проявляется не только на уровне общества, но и на всех уровнях интеграции в нем, а последние проявляются в рамках каждой целенаправленной человеческой деятельности, особенно при выполнении специализированных функций.

Что же представляет собой содержание функциональной деятельности?

В литературе можно встретить разные определения понятия функции, как отличающиеся одно от другого отдельными нюансами, так и полностью исключающие друг друга. Придерживаемся взгляда, что функция определяет ту роль, которую отдельный социальный институт или социальный процесс выполняет по отношению к целому, выражает его цель, предназначение. Основным в этой трактовке является отношение между частью и целым, между подси-

стемой и системой, между системой и совокупностью систем. С этой точки зрения функция характеризует, определяет данную систему (подсистему) «извне», с позиции вхождения ее в большую систему — систему систем. Функция системы и определяет ее место в окружающей среде.

В то же время она описывает и ряд особо важных «внутренних» характеристик системы, что незаслуженно пренебрегается исследователями. Раскрывая отношения «целое — часть», функция детерминирует содержание деятельности системы, дает перечень, охват и последовательность (границы) осуществляемых действий вместе с методами, приемами, средствами и результатами. То есть, она технологична и охватывает полный жизненный технологический цикл.

Специфика функции системы состоит в том, что как «целое» она не только объединяет свои «части», но и отражает присущее им в смысловом значении. Таким образом, функция превращается в обобщенную характеристику каждой системы, которая, не являясь, разумеется, единственной достаточно репрезентативна и значима при рассмотрении системы в качестве объекта оперативного управления.

Весьма существенен возникающий при этом вопрос: каковы измерители и формы проявления функций данной системы?

Чаще всего она выражается путем:

— описания выхода (полезного результата) системы, например, характера произведенной продукции, выполненной работы услуг;

— описания процесса превращения «входа» системы в «выход», то есть, характеристики функционирования системы через осуществляемую ею деятельность, которая может состоять, например, в переработке рудного концентрата в металл, сборке узлов и деталей в готовое изделие машиностроения, то есть, проектирования технологических процессов по полному жизненному циклу.

В качестве исходной позиции чаще всего для решения вышеназванного вопроса принимают представления об «общей» и «чистой» функциях данной системы:

«Общая» функция, как правило, находит выражение в продукции («выходе») системы. В этом смысле данная функция включает результаты не только ее деятельности, но и деятельности всех систем, ей предшествующих (по жизненному технологическому циклу);

«Чистая» функция системы связана лишь с ее собственной непосредственно выполняемой работой.

С этой точки зрения удовлетворение общественных потребностей, производство благ и т. д. — «общее» функции социально-производственных систем, а соответственно, превращение определенных знаний и ресурсов в удовлетворенные общественные потребности, сборка готовых узлов и деталей в готовую продукцию их чистые функции.

Полезность рассмотрения «чистой» функции системы состоит в том, что с ее помощью можно измерять результат функционирования системы как разницу между характеристиками ее «выхода» и «входа».

Поскольку в каждой социальной системе протекают производственно-технологические, экономические, организационно-управленческие, политические и социально-культурные процессы, то следует говорить и о соответствующих функциях этой системы. Более того, это положение является основополагающим в выборе

организационной структуры при проектировании систем оперативного управления.

Далее мы еще вернемся к этому положению и более подробно рассмотрим общее и специфическое на примере производственно-технологической и организационно-управленческой функций производственно-хозяйственной организаций.

Прежде следует рассмотреть типовую структуру любой целенаправленной человеческой совместной деятельности в рамках специализированных функций, представляющих для нас особый интерес.

Посредством этой деятельности создается некоторый результат — идеальный или реальный, полезный для социального целого некоторой человеческой общности, человека и т. д. В этих целях взаимодействуют разные элементы (люди, средства и предметы труда, информация, деньги, организация). Они объединяются в единое целое посредством процесса воспроизводства целостности, главной частью которого являются организационно-управленческие процессы. Само оперативное управление, рассмотренное как общеизвестно полезная, целенаправленная, специализированная, человеческая деятельность, включая те же самые составляющие. (Разумеется, перечисленные составляющие деятельности: элементы, процедуры и процессы, — даны в самом общем виде, который не является обязательным для каждой конкретной деятельности). Итак, с одной стороны, мы имеем дело с совокупностью участвующих в деятельности элементов: люди, информация, ресурсы (материальные, трудовые, финансовые и т. д.), результаты ее контактов с окружающей средой, с другой стороны, мы имеем дело с процессами, которые возникают на основе поэлементного взаимодействия в рамках рассматриваемой деятельности.

Таким образом, возможно типовое обобщение процессов, которое, однако, нельзя абсолютизировать. Основной из них — это воспроизводство:

- технического фактора в системе оперативного управления;
- технологического фактора в системе оперативного управления;
- социального фактора в системе оперативного управления;
- экономического фактора в системе оперативного управления;
- информационного обеспечения оперативного управления;
- организационного фактора в системе оперативного управления;
- обеспечивающих функций в системе оперативного управления;
- обслуживающих функций в системе оперативного управления;
- целостности — объединение в целое описанных процессов и осуществляющих их органов (то есть, управление самим управленческим процессом — организационная технология);
- специализированной функции по сохранению целостности организационной структуры оперативного управления.

Особый интерес представляет построение специализированной функции по воспроизводству целостности. Она осуществляется как в аспекте совершенствова-

ния — социальные факторы, так и в аспекте исполнения — экономические факторы.

Во втором случае надо учитывать, что она охватывает в полном объеме «целеполагание» в самом общем виде и «регулирование» как процесс реализации целей. В процессе целеполагания особый акцент делается на функцию самосовершенствования, которая в принципе осуществляется параллельно с исполнением всей специализированной функции, но особо активизируется при создании обеспечивающей иерархии целей.

При осуществлении управленческого процесса как такового в определенных органах и их функциональном обособлении возникает ряд трудностей организационного проектирования. Прежде всего они связаны с противоречиями между необходимостью функциональной специализации и интеграцией — проблема отображения конкретного объекта в интегрирующем процессе управления. Это порождает и специализацию в самой системе оперативного управления, так же как и в любой управленческой системе — формируется звенья по некоторому критерию функционального обособления — в соответствии со специфической структурой самого управленческого процесса, с необходимостью отображения специфической структуры деятельности в объекте оперативного управления, а также целостных организационных образований в нем и их функционирования.

Отсюда — главный вопрос, который ставится сегодня перед наукой управления, — найти способы оптимизировать это внутреннее противоречие. На наш взгляд (и мы уже об этом говорили выше), его можно оптимизировать совершенствованием организационной структуры оперативного управления, интегрируя тем самым функциональную обособленность.

Но при этом надо учитывать проблемы структурирования, его оптимизацию при обособлении линейных руководящих центров. Обычно на верхних уровнях управления, обеспечивающих оперативное руководство, необходимо создавать особый руководящий центр для решения задач стратегического развития. При этом авторитет линейного органа оперативного управления обычно выше, чем авторитет штабного органа, хотя последний и создан в помощь высшему руководству, занимающемуся стратегическим развитием.

Кроме того, надо подчеркнуть необходимость оформления в самостоятельное звено координационных функций органов, занимающих в иерархии по своему содержанию и качествам особое место. Иногда эти органы являются лишь механическими суммами разных звеньев.

Возникает также проблема преодоления стихийного пути формирования и реорганизации органов системы оперативного управления. Исторически сложилось так, что этот процесс начинается в «низах», а заканчивается на самом «верху». Это часто является причиной создания неправильной иерархической соподчиненности. Такая слабость проявляется и как следствие стремления людей найти место для всех старых звеньев в новой структуре, подчиненной процессам интеграции.

Нельзя также не учитывать, что при формировании (проектировании) органов оперативного управления и их организационных структур обычно применяются типовые решения. Они обуславливаются типовыми наборами функций оперативного управления, включая структуры управленческих процессов, то есть, функционального обособления.

В настоящее время при проектировании конкретных, организационных структур системы оперативного управления необходимо руководствоваться следующими принципиальными требованиями:

- во-первых, требования связанные с «физической» характеристикой объекта оперативного управления, которая полностью зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений, а также среды, в которой он находится (территориального размещения);
- во-вторых, обусловленные необходимостью интегрировать данный объект внутри соответствующего социального целого и в совокупности общей социально-экономической формации;

- в-третьих, требования надежного выполнения системы функций в процессе достижения заданного или прогнозируемого результата (системная надежность). Эти требования проходят через функции, формально предписанные организацией системы в целом, и дальше они вытекают из необходимости надежной связи людей и социальных образований с заданными социальными предписаниями по функциональной обособленности: часть этих требований отражает возможности самих социальных элементов, а другая часть — необходимость создания управленческих механизмов, гарантирующих своим стимулирующим воздействием желаемое поведение людей;

- в-четвертых, требования внутренней социальной организации организационной структуры, системы оперативного управления в широком смысле — по результатам производимой продукции, по системе оплаты труда и распределения доходов, по подбору кадров и их профессиональной пригодности и соответствия месту применения, по информированности и обеспечения информацией и т. д.;

- в-пятых, требования экономичности организационной структуры системы оперативного управления с позиции разных подходов и различных аспектов. Естественно, что все эти требования весьма не просто удовлетворить. Это осуществляется с порядком итеративной процедуры уточнения целей, функций, органов и элементов в их взаимосвязи, что позволяет выработать оптимальное или допустимое решение по целевой функции.

В то же время сами организационные структуры системы оперативного управления должны соответствовать целому комплексу требований:

- быть адекватными изменениям в протекающих производственных и обслуживающих процессах;

- отвечать требованию гибкости и оптимальной адаптивности к изменениям в управляемых объектах, обеспечивая в то же время, высокую степень устойчивости и надежности;

- удовлетворять условиям и принципам иерархии, взаимозависимости и соподчиненности, обеспечивая последовательность перехода от одного уровня к другому;

- обеспечивать приоритеты согласно типу, классу, характеру, роду и виду решаемых задач, создавая условия для частичного или полного квалифицирования и оптимизации соответствующих процессов за счет непрерывной синхронной, ритмичной, параллельной и оперативной обработки информации;

- обеспечивать рациональный баланс прав и ответственности в отдельных звеньях, а также оптимальную коммуникативность и эффективные связи между ними.

Наиболее полно, изложенное выше можно проследить в составе связей:

- «производственно-технологическая функция — организационная структура системы оперативного управления»;

- «организационно-управленческая функция — организационная структура системы оперативного управления».

Производственно-технологическая функция охватывает процессы превращения определенных видов сырья, материалов, полуфабрикатов и т. д. («вход») в готовую продукцию («выход»), то есть, носит материально-энергетический характер.

Организационно-управленческая функция включает процессы структурирования и процессы, имеющие информационный характер: данные, относящиеся к сырью, материалам, полуфабрикатам и пр., сведения о поставщиках, возможных взаимозаменяемых видах сырья, ценах на различные потребляемые продукты, потребителях и т. д. Управление хозяйственной организацией включает и распределение производственной продукции, и обмен (реализацию) последней, что относится уже к области взаимодействия с другими хозяйственными системами. Следовательно, границы организационно-управленческой функции шире границ производственно-технологической функции.

Итак, на вход системы оперативного управления поступает информация как о состоянии самой хозяйственной организации, так и о внешней среде, а выход определяет поведение хозяйственной организации.

Содержательное развитие производственно-технологической функции хозяйственной организации и в нашей стране, и в других странах в течение последнего десятилетия требует коренного постепенного расширения ее функциональных элементов — от выполнения лишь производственных операций ко все более широкому диапазону деятельности по поводу объема и распределения производимой продукции. Это находит выражение, прежде всего в сфере необходимости развития производства (расширение номенклатуры и качественное изменение производимой продукции, внедрение новых технологий и техники и т. д.), переход к снабжению и сбыту продукции, маркетингу на внутреннем и внешнем рынках. Существенно увеличивается и разнообразие самих производственно-технологических операций, выполняемых хозяйственной организацией, что является естественным следствием усложнения выпускаемых изделий и технологии их изготовления. Масштаб этих изменений, бесспорно, различен, как различна их интенсивность в отдельных хозяйственных организациях. Но это ни в коем случае не влияет на общую тенденцию к расширению производственно-технологической функции хозяйственной организации, превращая ее, по существу, в производственно-технологическую функцию.

Усложняется и предметно-технологическая структура производственной деятельности. Это выражается в ее подчеркнуто иерархической структуре, глубоко эшелонированной как по линии протекания технологического процесса, так и по линии подетально-узловой группировки на основе технологической общности определенных операций, что структурирует производственно-технологическую функцию как целое.

Группировка нескольких технологических процессов в один общий процесс приводит к организационному закреплению специфичных видов деятельности. Так возникают

хозяйственные организации, концентрирующие в себе те или иные производственно-технологические функции. В настоящее время распространение в практике получают главным образом два типа хозяйственных организаций:

- организации, осуществляющие несколько последовательных этапов технологического процесса, то есть, построенные на основе вертикальной интеграции (как это имеет место при добыче руды — производстве концентрата — металлургической переработке);

- организации, выполняющие «сборочную» деятельность, то есть, построенные на основе горизонтальной интеграции (например, в машиностроении).

Вместе с тем нельзя не отметить явно выраженную тенденцию к созданию хозяйственных организаций, производящих промежуточную продукцию (охватывающих только часть работы по удовлетворению определенных общественных потребностей). Это связано с тем, что:

- во-первых, процесс общественного разделения труда в народнохозяйственном масштабе, подчиняется принципам мультипликационного подхода (обобщенного, интегрального эффекта), который объективно приводит к обособлению в хозяйственной организации таких производственно-технологических комплексов, продукция которых имеет многоцелевое назначение;

- во-вторых, среди требований к производственно-технологическим операциям, конституирующим данную хозяйственную организацию, как правило, есть и то: что в своей совокупности они обеспечивали рентабельность деятельности. Отсюда стремление, чтобы каждое рабочее место, каждая производственная деятельность, каждый технологический этап обеспечивали рентабельность. Это приводит к тому, что между хозяйственными организациями в системе народного хозяйства возникает множество производственно-технологических связей по линии потребляемой или производимой продукции.

И здесь, как и при рассмотрении «внутренней» роли производственно-технологической функции, налицо объективно структурированная система связей с внешней средой, обусловленная спецификой предметов самих связей, комплекса операций и последовательности их осуществления, механизмов управления взаимоотношениями с внешней средой. На специфику этой деятельности оказывают влияние и другие факторы: ее объем, территориальное размещение партнеров, распределение обязанностей по сбыту и снабжению между поставщиком и потребителем и т. д. Но и здесь технология составляет основной и непосредственный фактор структурирования системы связей.

Вот почему правомерно возникает вопрос: какое влияние оказывают производственно-технологическая функция и процесс ее развития на систему оперативного управления и, в частности, на ее организационную структуру?

Во-первых, производственно-технологическая функция формирует совокупность и вид выполняемых операций и связей хозяйственной организации, а на этой основе — их специфику как объекта оперативного управления. Соответственно определяются методы, средства и формы управления, а именно это составляет одну из основных характеристик организационных структур оперативного управления.

Во-вторых, производственно-технологическая функция управления устанавливает границы производственной деятельности хозяйственной организации как объек-

та управления, то есть, сферу распространения прав и обязанности управленческих звеньев в отношении управления деятельностью по осуществлению этой функции. Права и обязанности управленческих звеньев — существенный параметр организационной структуры системы оперативного управления.

В-третьих, производственно-технологическая функция имеет свою структуру, однозначно детерминированную технологическими этапами и их связанностью во времени и пространстве, производимыми на этих этапах продуктами, и объективной технической и технологической иерархией составления их при сборке готовой продукции. Эта структура не организационная, а технологическая и техническая. Но именно она обособляет подсистемы как объект оперативного управления, являясь объективной предпосылкой, условием существования организационно обособленных частей хозяйственной организации. Эта объективно вычлениваемая структура во многих (если не в большинстве) случаях носит иерархический характер, причем каждый ее уровень имеет свою специфику. Этим определяется необходимость иерархической системы управления, в которой объективно детерминированы как сами уровни, так и распределение управленческих функций (по виду и охвату выполнения) каждого из них. Обе характеристики являются существенным параметром организационной структуры системы оперативного управления.

При рассмотрении организационно-управленческой функции хозяйственной организации остановимся прежде всего на ее «внешнем» и «внутреннем» значении. Организационно-управленческая функция хозяйственной организации отражает только ту часть процессов управления хозяйственной деятельностью, в выполнении которых она принимает непосредственное участие или осуществляет их самостоятельно.

Представляет интерес и характеристика управленческой функции хозяйственной организации посредством разницы между «входом» и «выходом» системы принятия решения.

Выше уже было упомянуто, что «выход» — это целенаправленное поведение хозяйственной организации, а «вход» — информация о состоянии последней и о внешней среде.

В этом отношении существует разница не только между отдельными хозяйственными организациями, но и между управленческими циклами, реализуемыми каждой из них. Трудно в настоящее время указать стандартные измерители этой разницы. Разумным выходом, на наш взгляд, является использование системы свободы поведения хозяйственной организации как характеристики управленческой функции последней, описывающей совокупность ее действий, совершаемых с целью разрешения возникающих проблемных ситуаций. Эта совокупность действий связана с самостоятельным или одновременным изменением основных параметров хозяйственной организации как системы (совокупности системы) — ее «входа» и «выхода», способа функционирования, внутренних ресурсов, а также с активным воздействием на внешнюю среду. Такая совокупность действий многовариантна.

Свобода поведения — это поле возможных вариантов поведения. Она определяется объективными возможностями изменения указанных параметров хозяйственной организации и закономерностями их взаимосвязаннос-

ти; особенностями хозяйственной организации как социальной системы; воздействиями внешней среды. Влияния последней проявляется через ограничения, стимулы, предписания по отношению к хозяйственной организации и находит реальные выражения в правах и обязанностях по осуществлению управленческих функций, имеющих свою специфическую структуру.

В научной литературе проведено множество классификаций отдельных управленческих функций, подробно рассмотренных в работах В. Ф. Смирнова, И. Л. Бачило, Н. Г. Чумаченко, В. А. Ткаченко, Я. Г. Берсуцкого и др. Существенным различием этих работ является используемый критерий классификации. В качестве такового принимаются этапы управления как процесса или как деятельности специфические особенности подсистем, функционально или организационно обособленных. И только в работах В. А. Ткаченко сделан подход к технологичности функций управления.

Существуют объективные предпосылки выделения отдельных управленческих функций в качестве некоторой целостности. Как и в случае производственно-технологической функции, это — технология, но технология управления, по определению В. А. Ткаченко, организационная технология.

В отличие от влияния производственной технологии, которая структурирует производственно-технологическую функцию по осуществлению определенных операций и их комплексов, узлов и т. д., организационная технология оперативного управления структурирует организационно-управленческую функцию хозяйственной организации одновременно по нескольким различным критериям, как приводилось выше: способу осуществления данной операции (процедурам выполнения), виду производимого информационного продукта, обособленности подсистем оперативного управления, преследуемой цели, характеру возникшей проблемной ситуации и т. д.

Поэтому объективно формируется несколько структур или, точнее, одна, но многомерная (многокритериальная) структура. В конкретных организациях и в разные моменты времени возможно преобладание отдельных критериев. Стало быть, эта структура не только многомерная, но и непостоянная, динамично меняющаяся. Что же объективно упорядочивает эти критерии по приоритетам? Видимо, это должен быть фактор вне самой организационной технологии оперативного управления. Таким фактором, по нашему мнению, является эффективное разрешение возникающих в хозяйственной организации проблемных ситуаций, иными словами, ее рациональное поведение.

Характерную черту совокупности управленческих функций хозяйственной организации составляет и само содержание определенных управленческих функций. В этом отношении типичен пример функции планирования при динамичном развитии, обладающий некоторой инерционностью.

Итак, организационно-управленческая функция хозяйственной организации характеризуется объемом, содержанием и структурой. Влияние этих параметров на организационную структуру оперативного управления проявляется в следующем:

— во-первых, организационно-управленческая функция хозяйственной организации определяет совокупность, вид и содержание выполняемых хозяйственной организа-

цией управленческих действий, а тем самым, и содержание деятельности управляющей подсистемы. По существу, этим объективно определяется совокупность функций управленческих звеньев как существенный параметр организационной структуры оперативного управления;

— во-вторых, организационно-управленческая функция хозяйственной организации определяет степень выполнения отдельных управленческих операций путем предоставления хозяйственной организации свободы поведения. Этим, в сущности, определяется совокупность прав и обязанностей отдельных управленческих звеньев управляющей системы;

— в-третьих, организационно-управленческая функция хозяйственной организации имеет свою специфическую структуру, которая носит многокритериальный и непостоянный характер. Она не совпадает полностью с организационной структурой системы оперативного управления. Но именно в ней обособляются отдельные самостоятельные части, отличающиеся технологической общностью выполнения управленческих действий и операций. Наличие таких технологически обоснованных групп операций и действий представляет собой объективное условие создания управленческих звеньев.

Последнее десятилетие выдвинуло в качестве основных тенденций развития организационно-управленческой функции хозяйственной организации Украины следующее.

1. Развитие хозяйственных организаций происходило не только и не столько по линии расширения их производственно-технологических функций, а главным образом и преимущественно по линии развития управленческой функции путем расширения свободы поведения, расширения прав в принятии решений по поводу производства, распределения, обмена и потребления производимой ими продукции.

2. Новое содержание и объем приобретают отдельные управленческие функции. Особенно это относится к возникновению или развитию таких из них, как проективные (стратегия хозяйственной организации, научное обслуживание, маркетинг, международное сотрудничество) и контрольные функции (контроль за поведением продукции у потребителя, контроль за техническим уровнем производимой продукции и пр.).

Ряду хозяйственных организаций были предоставлены права функционально-отраслевого значения по основному предмету их деятельности — балансирование производимой продукции, научное обслуживание, управление внедрением научно-технических достижений, научно-методическое руководство другими хозяйственными организациями, функция маркетинга и пр. В результате этого повысилось разнообразие выполняемых управленческих работ как по широте, так и по глубине.

3. Существенные изменения внесены в критерии структурирования организационно-управленческой функции хозяйственной организации. Наряду с сохранением традиционных, получили развитие такие новые факторы, как инновация, проблемная и целевая ориентация деятельности и т. д.

Мы рассмотрели отдельное влияние производственно-технологической и организационно-управленческой функций на организационную структуру системы оперативного управления хозяйственной организации. Обобщая изложенное, можно сделать следующие выводы:

— изменение структурных элементов производственно-технологической функции приводит к возникновению новых структурных частей организационно-управленческой функции; последние обособляются по критерию формирования управляющей подсистемы (объект, деятельность, продукт, проект и т. д.);

— изменения структурных элементов производственно-технологической и организационно-управленческой функций вызывают многовариантное отражение в организационной структуре системы оперативного управления. Окончательное решение об изменении или сохранении последней основывается на критерии эффективности организации управленческого труда и зависит также от иных, не входящих в данное рассмотрение факторов развития организационных структур, систем оперативного управления современным промышленным предприятием.

Существующие и ожидаемые в ближайшем будущем требования к организации оперативного управления, вытекающие из особенностей развития промышленности в 90-х годах XX ст. — в первом десятилетии XXI в., и необходимость расширять масштабы и сферу нововведческой деятельности, экономических реформ повлекут за собой существенные изменения организационных структур как производственных систем, так и систем оперативного управления. При этом вряд ли придется отказываться от проверенных многолетней практикой объективных принципов, закономерностей и тенденций развития общественного производства и систем оперативного управления, которые, как показывают результаты исследований, сохраняют свое влияние и в дальнейшем.

К таким принципам и тенденциям прежде всего следует отнести:

— единство распорядительства всеми ресурсами организации, обеспечивающее достижение ее главной цели;

— централизацию принятия стратегических и тотальных решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень полномочий и ответственности по принятию и решению оперативных задач;

— разделение организации на крупные производственно-функциональные блоки, ориентированные на достижение относительно самостоятельных конечных результатов путем независимого распорядительства выделенными ресурсами (дивизионализация);

— специализацию подразделений и работников на выполнение отдельных функций оперативного управления и содержательно (или технологически) однородных видов работ;

— возрастание объема координационных работ по мере специализации управленческих подразделений по функциям и видам работ, а производственных звеньев — по продуктам и видам услуг;

— соблюдение организационных норм управляемости для линейных руководителей и связанное с этим удлинение иерархической лестницы по мере увеличения размеров организации;

— соблюдение принципа владения, распоряжения и пользования в отношении интеллектуальной собственности по продуктам или видам услуг в соответствии с овеществленным количеством труда.

Перечисленные принципы и тенденции проявляются объективно, а попытки их игнорировать заканчиваются ухудшением результатов деятельности всей организации.

Использование в этих условиях только традиционных линейно-функциональных (дивизиональных) структур порождает слишком много противоречий: конфликтов, организационных проблем, ухудшение исполнительской дисциплины, ответственности. Это, например, проблемы рассогласования целей иерархических уровней оперативного управления, горизонтальных звеньев, недостаточной гибкости управляющей системы и т. д. Последствия возникновения таких проблем и конфликтов общеизвестны, все они приводят к снижению эффективности функционирования организации, к замедлению и неудовлетворительной реализации нововведений.

Существенные изменения произойдут в производственной структуре основного звена. Вместо относительно замкнутых в организационном отношении производственных единиц, выпускающих ограниченное количество готовых изделий, появятся цехи и линии, выпускающие широкую номенклатуру деталей универсального применения и способных легко перенастраиваться на выпуск разнообразных изделий. Это сделает экономически оправданным применение более мощного и производительного технологического оборудования, позволит укрупнить производственные единицы и увеличить их мощности. Одновременно с этим должны расширяться масштабы и формы производственной кооперации, возрастает объем взаимодействия подразделений, увеличится работа по координации действий производственных звеньев. В то же время количество таких звеньев уменьшится, а их внутренняя структура и кооперация упростятся.

Значительное внимание в предстоящий период предстоит уделить и социальным аспектам оперативного управления. Несмотря на то, что механизация и автоматизация производства должны привести к относительному сокращению числа работающих, нужно ожидать, что возрастут их квалификация, требования к условиям и содержанию труда, уровню заработной платы. В связи с увеличением единичной мощности и производительности оборудования возрастет влияние каждого рабочего места на конечные производственные и экономические результаты деятельности подразделений, усложнится контроль обеспечения требуемого качества работы. Углубление специализации приведет к усилению взаимосвязи рабочих мест, что потребует новых форм организации первичных групп, звеньев, повышения ответственности отдельных работников за общие результаты деятельности.

Все перечисленные особенности развития промышленности окажут непосредственное влияние на цели, характер и содержание осуществляемых нововведений, а также на способы и формы организации оперативного управления основным звеном промышленности на ближайшую и далекую перспективу.

Система оперативного управления народным хозяйством любого общества, как известно, распадается на уровни, образующие иерархию. Самый нижний уровень оперативного управления — это управление производством как вещественно-энергетическим процессом (совокупностью процессов или совокупностью экономических систем), но осуществляется через специальную организацию, называемую предприятием: фабрики, заводы, фирмы и др., которая имеет свою организационную структуру (производства, цехи, участки, обслуживающие и вспомогательные подразделения и т. д.), где

осуществляются собственно производственные, вспомогательные, обслуживающие, сбытовые и управленческие процессы. Именно в таких подразделениях, собственно, и осуществляются процессы оперативного управления производством как совокупностью экономических систем. Организационная структура системы оперативного управления должна в значительной степени соответствовать организационной структуре всей производственной деятельности того или иного предприятия.

Вторым уровнем управления является организационная структура, объединяющая отдельные предприятия, фирмы и т. д. Система оперативного управления такой организационной структуры призвана оказывать взаимодействия управляющего характера (управлять) на системы оперативного управления каждого предприятия, поэтому она должна соответствовать последней.

Третий уровень — это, как правило, уровень центральных государственных органов — элементы организационной структуры государственного управления, например министерства, комитеты, службы, которые оказывают определенные координационные воздействия на второй или первый уровни. Их организационная структура также должна соответствовать структуре объекта.

Итак, организационные структуры оперативного управления фактически более или менее должны быть инвариантны структуре производственных функций видов деятельности объекта. Более того, можно сказать, что объектом оперативного управления социальных систем является система управления. Это дает основание утверждать, что организационные структуры оперативного управления относительно инвариантны объекту управления, причем под последним понимается определенная производственная деятельность.

Эти теоретические (философские) рассуждения подтверждаются практическим опытом создания организационных структур как у нас в стране, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья. В последние годы были разработаны и внедрены в практику организационные структуры оперативного управления нового типа, которые были названы «кибернетическими системами», поскольку построены на рассмотрении управления как информационного процесса. Этот новый тип организационных структур оперативного управления имеет и некоторые преимущества:

- во-первых, они инвариантны по отношению к динамике объекта. В силу того, что они «объемны», они могут брать на себя новые функции и новые объекты управления, не изменяясь при этом ни по форме, ни по содержанию. Этот тип структур позволяет значительно сокращать управленческий аппарат и гораздо интенсивнее использовать труд специалистов управления;

- во-вторых, это типовые структуры, которые подлежат специализации и индивидуализации на каждом уровне оперативного управления;

- в-третьих, это структуры, которые сочетают в себе преимущества как линейно-функциональных, так и матричных структур. По своему характеру они являются линейно-функциональными, но вместе с тем и матричными. Создаются возможности для формирования временных целевых групп и успешной реализации горизонтальных связей в системе управления. Если условно обозначить виды организационных структур оперативного управления как одномерные (линейно-функциональные), двумерные (матричные) и трех-

мерные (тензорные), то новый тип организационных структур оперативного управления можно отнести к последнему, поскольку к ним могут быть присоединены «в глубину» относительно обособленные, самостоятельные управляющие системы: система управления качеством выпускаемой продукции, система подготовки (переподготовки) кадров, система социального обеспечения на предприятии и т. д.;

- в-четвертых, эти структуры предоставляют возможности упрощения управленческого аппарата. Вид и число специалистов определяются объемом содержательной информации, а должность соответствует месту в организационной структуре. При таком типе организационных структур виды должностей могут быть сведены к руководителю группы и специалистам.

Объективно возникающая потребность интеграции усилий для достижения целей, стоящих перед хозяйственными системами, приводит к необходимости организации не только согласованной, но и совместной управленческой деятельности по реализации взаимосвязанных задач. Тем самым возникает потребность введения такой формы организации оперативного управления, которая позволяла бы регулировать отношения между юридическими равноправными субъектами управления так, чтобы это регулирование имело властно-обязательный характер, но вытекающий не из начала субординации и подчинения, а строящийся на основе взаимных управленческих уступок, то есть, на договорной или конкретной основе. Такой документ является соглашением административного, а не хозяйственного типа и должен строиться на взаимном согласии в перераспределении компетентности и ответственности. Принципиальная особенность такой связи между управляющими структурами состоит в том, что она опосредует главным образом горизонтальные отношения между неподчиненными звеньями, относящимися к различным уровням управления.

Теоретическая проработка обоснованности введения административно-управленческого контракта показывает, что договорные отношения в принципе можно рассматривать не только в сфере, имеющей непосредственно товарно-стоимостной характер, но и при осуществлении органом государственного управления функций административного координирующего распорядительства.

Программный договор (контракт) как юридическая основа предоставления полномочий исполнителям программных мероприятий состоит из трех разделов:

- в первом из них закрепляется цель, объединяющая контрагентов договора, а именно — организация согласованного управления процессом реализации целевой программы. Здесь же фиксируются конечные результаты, которые должны быть достигнуты в ходе реализации программы (поставленных задач), и объемы выделяемых на их достижение ресурсов — с объединением их в единый фонд или без такого объединения;

- во втором разделе договаривающиеся стороны закрепляют организационную структуру органа (органов) оперативного управления процессом реализации программы (поставленных задач), их функции, права, обязанности и ответственность по выполнению программных мероприятий;

- в третьем разделе регламентируются предусматриваемые (экономические и административные) порядок образования и распределения всех поощрительных фондов и процедура арбитражирования заключительного контракта.

На протяжении последних десятилетий одним из важнейших объектов исследований в области совершенствования организации оперативного управления были целевые комплексные программы. Полученные результаты позволяют утверждать, что эта форма оперативного управления будет и впредь иметь приоритетное значение, суть которого сводится к следующему:

- во-первых, программно-целевое управление (как в масштабах фирмы, предприятий, отраслей, так и государства), основанное на структурах матричного типа, хотя и не требует коренной перестройки сложившихся организационных структур оперативного управления, представляет достаточно сложную и специфическую организационную форму, связанную с выделением специальных органов и функций управления, перераспределением прав и ответственности, формированием новых связей и отношений. Механически без специальной подготовленной работы по проектированию и освоению новых организационных форм перейти к программно-целевому оперативному управлению невозможно;

- во-вторых, широкое применение системы управления межотраслевыми комплексными программами выдвигает совершенно новую задачу координации уже самой программной деятельности. Это требует осуществлять определенную перестройку органов отраслевого и функционального управления, вводить новые звенья и функции, применять новые методы планирования, организации и контроля;

- в-третьих, реальное использование форм программно-целевого управления невозможно без существенной корректировки правовых основ и экономических методов управления. Причем необходимы не только новые специальные нормативно-регламентирующие акты о системах программно-целевого управления, но и изменения в действующих положениях об органах линейно-функционального руководства в производственно-хозяйственных организациях.

Опыт разработки и реализации уже выполненных и осуществляемых в настоящее время программ показывает, что существует еще ряд нерешенных вопросов организации управления межотраслевым и межрегиональным взаимодействием, которые значительно затрудняют достижение конечных результатов (целей программ).

Исследования проблемы показали, что для совершенствования организации программно-целевого управления требуются:

- формирование при высших звеньях управления народным хозяйством коллегиальных органов для рассмотрения целей программ, обоснованности и постановки, основных направлений реализации, оценок выполнения;

- выделение в высших звеньях управления народным хозяйством, сводно-организационных подразделений по планированию и организации разработки программ;

- наделение некоторых существующих органов особыми полномочиями по руководству комплексными программами, то есть, выделение для этой цели головных министерств, их функциональных звеньев, головных организаций;

- наделение некоторых органов отраслевого и территориального управления, функциональных и линейных звеньев производственных объединений полномо-

чиями руководителей подпрограмм или ответственных исполнителей программных мероприятий;

- поскольку выделение или создание органов программного руководства требует существенного перераспределения полномочий и ответственности в сложившейся структуре управления, не регламентированного существующими нормативными актами, необходимо разработать и утвердить в установленном порядке «Положение об управлении комплексными целевыми программами».

Известно, что рамки отдельно отраслевых министерств и ведомств, становятся уже определенным тормозом осуществления комплексных хозяйственных и научно-технических задач. Преодоление этого противоречия — важнейший вопрос совершенствования организации управления.

Анализ показывает, что назрела необходимость взаимодействия групп отраслевых органов, отвечающих за удовлетворение одной и той же потребности народного хозяйства или имеющих общие технические и технологические проблемы, взаимосвязанные производственные процессы.

Использование принципа системности должно обеспечить в управлении всю необходимую ответственность и полномочия для решения возникающих проблем с точки зрения не ведомственных, а народнохозяйственных интересов; согласование планов развития отраслей, входящих в комплексы, и осуществление текущей координации их взаимодействия.

Применительно к проблеме поиска организационных форм межведомственной координации целесообразно учитывать два важнейших требования к промежуточным органам надведомственного руководства. Эти органы должны:

- а) обладать достаточными ответственностью и полномочиями для решения возникающих проблем с точки зрения не ведомственных, а народнохозяйственных интересов развития комплекса отраслей;

- б) не скрывать инициативу и права как отраслевых министерств по координации, так и предприятий по руководству промышленным производством и решению на высшем уровне связанных с этим вопросов.

Представляется, что этим требованиям в определенной мере отвечают предложения о создании для руководства группами сопряженных отраслей соответствующих межведомственных органов в составе Кабинета Министров. Создание системы управления группами однородных отраслей обеспечивает и предпосылки для формирования производственных структур межотраслевого характера независимо от ведомственной принадлежности входящих в них предприятий. К сожалению, до сих пор этот вопрос решается (и то очень поверхностно) главным образом в рамках отдельных отраслей и ведомств, что часто затрудняет решение технических и экономических задач комплексного характера.

Дальнейшее развитие и углубление исследований по организационным структурам управления в свете уже накопленного и заимствованного задела и опыта должно учитывать следующие обстоятельства:

- во-первых, необходимо параллельно в органичной связи и по единой методике разрабатывать проблемы организации управления всеми составными элементами народнохозяйственной системы: производственной и непроизводственной сферами, отраслями и территориями, промышленными и производственными струк-



турами различного характера, комплексными целевыми программами всех уровней и типов;

— во-вторых, нельзя рассматривать организационные аспекты в области социально-экономических взглядов оперативного управления изолированно от всех остальных его аспектов: информационно-технологических, психологических;

— в-третьих, при рассмотрении каждого, объекта управления должны приниматься во внимание все направления его деятельности и развития: производственное, научно-техническое, экономическое, социальное;

— в-четвертых, чрезвычайно важно разработать адекватную предмету исследования научно-методическую базу. Пока еще методический аппарат исследований в области организации управления значительно отстает от аппарата многих других дисциплин. Объективно невозможно использовать при этом только формальные методы и строгий математический аппарат. Здесь требуется сочетание формальных и неформальных методов, развитие фактографической работы и специальной статистики, выработка собственных критериев, способов научного описания объектов, методов их регламентации и проектирования.

— в-пятых, необходима интеграция знаний всех областей науки, связанных с объектом исследования.

Как уже отмечалось, в работе особое внимание уделено социальному управлению — отношениям между людьми, в которых имеет место воздействие одних на поведение других. В его рамках осуществляется и социальное самоуправление, которое отражает определенную степень демократии и участия трудящихся в управлении.

Социальное управление как отношения между людьми, как основная общественная структура реализуется в обществе следующие функции:

- формирование цели;
- регулирование;
- совершенствование (как система, деятельность, структура).

Формирование целенаправленного поведения людей в обществе — главное предназначение оперативного управления — осуществляется посредством социальных организаций, которые одновременно являются и субъектом, и объектом социального управления. Оперативное управление реализуется как организационное поведение, то есть, как отношение между организациями или как отношение организации с ее членами. Вне организации социального управления нет.

Люди управляются людьми посредством социальной структуры (организации). По отношению людей как отдельных лиц, коллективов или социальной общности социальная организация — это отчужденная от них сила, с помощью которой осуществляется управление и как реализация власти, и как самоуправление.

Особенное значение для теории имеет социальная организация, ибо она является также субъектом коллективной собственности, в силу чего наступает институализация экономических отношений. Это приводит к ограниченной связи между экономическими проблемами и проблемами оперативного управления, превращению их друг в друга.

Социальное управление реализуется через социальные организации в них с помощью двух факторов:

системы управления и руководителей (руководство как орган) организации.

Это формирует:

- теорию социальных систем управления;
- теорию и практику руководителей деятельности.

Если первая рассматривает объективные закономерности оперативного управления, вытекающие из его информационной природы и логики организационного поведения, то вторая отражает опыт и особенности субъекта в управлении: стиль и методы, культуру руководства, делегирование прав, роль и место руководства в системе управления, требования к руководству и т. д.

Каждая система оперативного управления состоит из управляющей и управляемой подсистемы, между которыми имеется обратная связь. Управляемая подсистема в социальном управлении также может быть системой оперативного управления. Структура системы управления, которая может совпадать или отличаться от структуры организации, в которой и через которую реализуется управление, может быть систематизирована с помощью многих критериев и показателей. Здесь мы проведем их систематизацию по двум критериям.

По способу формирования структуры бывают:

— объективно данными, отражающими порядок связей объективно протекающего процесса, в частности информационного. Это сущностные структуры, формирующиеся в силу действующих закономерностей в природе или обществе;

— формирующиеся людьми и одновременно с этим представляющие форму, посредством которой реализуется сущность процесса. Эта форма является организационной, ибо осуществляется путем организации людей как проявление более или менее осознанной необходимости.

По своему предназначению организационные структуры бывают двух видов:

- управляющей системы, создающей порядок связей между органами управления в соответствии с их функциями или другими соображениями;
- управляемой системы, создающей определенный порядок связей между организациями или между подразделениями данной организации, исходя из выполняемых функций.

Эта систематизация проблем оперативного управления позволяет сделать вывод о том, что теория организационных структур управления должна развиваться как органическая часть теории социальных систем.

Проведенный выше подробный анализ раскрывает суть нового подхода к способу хозяйствования. В основе этого подхода лежит принцип разграничения прав и обязанностей государства и хозяйственной единицы (предприятия, объединения, фирмы и т. д.), обеспечения определенной самостоятельности этой единицы, вплоть до изменения формы собственности и наделения трудового коллектива правами органа управления предприятием.

Таким образом, децентрализация собственности в руках народа привела к расширению демократии, децентрализации принятия хозяйственных решений, относящихся к уровню хозяйственных организаций и предприятий, и решений, связанных с комплексным общественным обслуживанием, самообеспечением продуктами первой необходимости, развитием специальной и инженерной инфраструктуры (региональное управление) и

систем населенных пунктов в лице местных народных советов и администрации президента.

Это стало объективной необходимостью для компенсации отрицательных явлений, связанных с отчуждением рабочих от собственности и тенденциями уменьшения творческой активности трудящихся, вместо которой иногда появляется формальное, чисто исполнительское отношение к задачам.

Новый экономический подход на основе рыночных отношений, открывающий правовые возможности ассоциирования и акционирования предприятий, приватизации на основе взаимных и личных интересов, создает объективно новую ситуацию. Формируются три главных субъекта, взаимодействующих между собой на экономической основе: государство, олицетворяемое центральными государственными органами; территориальная единица (регион) в лице администрации и советов народных депутатов; хозяйственная (социальная организация) с различной формой собственности в лице трудящихся. Взаимодействия между ними регулируются единым планом социально-экономического развития страны.

Разумеется, новые организационно-экономические взаимоотношения между этими субъектами, их права, обязанности и ответственность, в том числе ответственность государства перед хозяйственными организациями, еще недостаточно отработаны, для этого необходимы время и стабильность действующего хозяйственного механизма. Теперь основной задачей, связанной с развитием экономических основ нового государства, является превращение трудовых коллективов хозяйственных организаций в подлинных хозяев народной собственности, которые управляют и распоряжаются частью результатов хозяйственной деятельности. Поэтому сейчас решающее значение приобретает уточнение прав и обязанностей трудовых коллективов в процессе хозяйственного управления, отработка механизмов этого управления, организационно-управленческих структур.

Исследования показали, что воздействие организационных структур оперативного управления на интенсификацию общественного производства обусловлено следующими основными факторами:

- во-первых, возможность использовать «эффект комбинированного труда» — «создание новой производственной силы» на основе рациональной организации совместного труда. Это касается не только объективно обусловливаемой технологией производства пространственной организации и временного сочетания элементов производства, но также рациональной организации систем оперативного управления;

- во-вторых, созданием внутренних организационных условий и предпосылок для быстрого усвоения технических и технологических новинок, разработки и осуществления собственной стратегии технического прогресса на основе мирового опыта;

- в-третьих, обеспечением организационных предпосылок хозяйственной активности, обусловливаемой не только государственными заданиями, но и использованием творческого потенциала трудового коллектива, разработкой и проведением активной политики на внутреннем и внешнем рынках.

Очевидно, эти возможности теснейшим образом связаны с элементами экономического механизма. По-

этому необходимо рассмотреть взаимное влияние принципов построения экономического механизма и организационной структуры оперативного управления в тех новых условиях, в которых развивается сейчас народное хозяйство Украины.

Одно из важнейших направлений развития и совершенствования организационных структур оперативного управления связано с рыночной организацией хозяйственных отношений, с механизмом соединения их с рынком. До недавнего времени, а в некоторых отношениях и до сих пор, активность хозяйственной организации сводилась в основном к выполнению производственных задач, охваченных планом, а также фиксированных кооперативных поставок. Проблемами реализации производственной продукции занимались организации оптовой торговли, внешней торговли. Принципы нового экономического подхода предусматривают соединение производителя с внешним и внутренним рынками, а также с поставщиками сырья и полуфабрикатов. Новый экономический подход обеспечивает на экономической основе неразрывную связь между производством и внутренним, а также международным рынками, что выводит на качественно новый уровень всю социально-экономическую систему государства.

Реализация непосредственного самоуправления основана на принципе единогласия. Административно-хозяйственный руководитель имеет право подбирать управленческий состав при соблюдении конкурсно-выборного начала и с учетом мнения коллектива. Кроме этого, руководитель проводит в жизнь решения, относящиеся к компетенции вышестоящих органов государственного управления и профсоюзных органов.

Как признанное коллективом компетентное лицо, наделенное специальными полномочиями, руководитель вправе требовать точного выполнения его решений в этой области, опираясь на данные коллективом права по самоуправлению, которые он использует для вовлечения всего коллектива в управление производством.

Таким образом, разграничение прав и обязанностей административно-хозяйственного руководства и трудового коллектива в целом как органа управления и самоуправления является одним из важнейших направлений совершенствования организационной структуры оперативного управления в непосредственной связи с действующим и предлагаемым экономическим механизмом.

Прогнозы развития общественного производства показывают, что в предстоящее десятилетие в Украине сохраниться возможность концентрации промышленного производства за счет восстановления и реконструкции старых предприятий и возникновения совершенно новых, доселе не свойственных народному хозяйству Украины. Наиболее эффективными будут достаточно крупные производственные объединения, имеющие в своем составе многообразные предприятия и обладающие хорошо развитой инфраструктурой.

Несмотря на то, что объем спроса на основные промышленные изделия будет сохраняться высоким и даже увеличиваться, значительная часть продукции уже сейчас и впредь будет нуждаться в обновлении. Это обусловлено в первую очередь стремлением потребителя к сокращению энергозатрат, уменьшению веса и размеров изделий, расширением сферы их применения. Все

чаще возникают потребности в создании комплексов совместного оборудования, используются общие силовые установки, трансмиссии, управляющие устройства.

Высокие темпы обновления ассортимента выпускаемой продукции все более будут вынуждать предприятия отходить от предметной специализации, при которой линии и участки ориентируются на выпуск определенных готовых изделий, и переходить к подетальной и технологической специализации производственных звеньев, позволяющих быстрее и дешевле приступить к выпуску новых изделий.

Существенные изменения произойдут и в производственной структуре основного звена. Вместо относительно замкнутых в организационном отношении производственных единиц, появятся цехи и линии, выпускающие широкую номенклатуру деталей универсального применения и способы легко перестраиваться на выпуск разнообразных модификаций изделий. Это сделает экономически оправданным применение более мощного и производительного технологического оборудования, позволит укрупнить производственные единицы и увеличить их мощности. Одновременно с этим должны расширяться масштабы и формы производственной кооперации, возрастет объем взаимодействия подразделений, увеличится работа по координации (диспетчирование) действий производственных звеньев. В то же время количество таких звеньев уменьшится, а их внутренняя структура и координация упростятся.

Значительная часть промышленной продукции как по технологии ее изготовления, так и по количеству составляющих ее компонентов относится к группе сложнейших товаров. Нельзя рассчитывать, что в ближайшие десятилетия она существенно упростится. Это означает, что каждому объединению придется делать закупки большого количества разнообразных материалов и комплектующих изделий, применять сложное технологическое оборудование, оснащение и инструменты, производить специальные дорогостоящие испытания.

Возрастает также и сложность эксплуатации промышленных изделий. Это заставит многие предприятия заниматься организацией сервиса потребителя, что приведет к созданию дополнительных производственных единиц, причем рассредоточенных на больших расстояниях друг от друга.

Изготовление большей части промышленной продукции вызывает необходимость сложной и трудоемкой подготовки производства, включающей специальные научные исследования и разработки, проектирование технологии и оборудования, изготовление моделей, полупромышленных образцов и установок, специальные испытания. Это связано с созданием мощных проектно-исследовательских центров, которые играют важную роль в объединениях и занимают особое место в их структуре. Доля затрат и масштабы деятельности в области исследований и разработок в предстоящий период, вероятно, увеличатся еще больше.

Особое значение и развитие должны получить исследования и разработки технологии изготовления продукции. Это обусловлено экономической конъюнктурой 90-х годов, когда требовалось резкое повышение производительности труда за счет восстановления оборотных средств предприятий и упорядочения заработной платы,

сокращение производственных затрат сырья, материалов, топлива и энергии за счет совершенствования технологии при минимальных капиталовложениях и повышении трудовой дисциплины при повсеместном введении режима экономии и бережливости. При этом возможен рост масштабов работ по поддержанию оборудования в работоспособном состоянии и его модернизации, по технологическому перевооружению и реконструкции производственной базы. Это значит, что будут ускоренно развиваться инженерные службы и возрастет их роль.

В то же время, концентрация производства в масштабах объединений и увеличение мощностей отдельных производственных единиц, переход на подетальную и технологическую специализацию, расширение номенклатуры и ускоренное обновление ассортимента продукции повышают требования координации всех видов деятельности внутри каждой производственной организации (структуры).

В этих условиях централизованное административное распоряительство даже в рамках одного объединения, ассоциации или крупного предприятия становится все менее эффективным. Оно должно все больше сочетаться с децентрализованным саморегулированием низовых звеньев на основе контроля издержек и стоимости, рассредоточения многих видов функциональной работы при жестком контроле со стороны высших руководителей, ключевых результатов деятельности объединений.

Аналогичного внимания требуют в предстоящий период и социальные аспекты управления.

На фоне перечисленных подходов значительно расширяет возможности совершенствования организационных структур оперативного управления использование матричных форм организации программного (проектного) управления, что позволяет устранить или значительно смягчить многие организационные проблемы.

При выборе конкретных организационных решений, вытекающих из указанных направлений, целесообразно, на наш взгляд, руководствоваться некоторыми общими критериями. В их числе можно назвать следующие:

- полнота ответственности каждого управленческого органа за достижение поставленной перед ним задачи (подцели) оперативного управления;
- сбалансированность задач всех звеньев каждого уровня оперативного управления по отношению к целям высшего уровня;
- комплектность выполнения совокупности функций оперативного управления, относящихся к решению каждой поставленной задачи (как по «вертикали», так и по «горизонтали» взаимодействия);
- минимизация дублирования функций и работ при организационном выделении подсистем оперативного управления;
- сохранения условий для специализации отдельных работников и первичных звеньев при создании комплексных подразделений;
- концентрация ответственности за достижение каждой подцели и решение каждой самостоятельной управленческой задачи в одном органе оперативного управления (у одного руководителя);
- полная сбалансированность в каждом звене и в каждом уровне оперативного управления объемов ответственности за достижение поставленной цели и прав по принятию решений, связанных с ее достижением.